

Industrieprojekte

In der produzierenden Industrie gibt es eine Vielzahl unterschiedlichster Projekte in fast allen Grössenordnungen und Ausprägungen. Gemeinsam ist diesen Projekten, dass dabei einzelne, konkrete Zielsetzungen als Auslöser am Beginn feststehen, dass sie die Einbindung mehrerer, zum Teil sehr unterschiedlicher Disziplinen und Abteilungen erfordern und dass sie in der Regel unter erheblichem Zeitdruck umgesetzt werden müssen.

Merkmale und Ziele

Die häufigsten kleinen und mittleren Industrieprojekte weisen folgende Merkmale auf:

- Bestehende **Produkte, Herstellungs- oder Ablaufprozesse** sollen adaptiert, erweitert oder geändert werden.
- Die **Projektziele** scheinen nur vordergründig klar definiert – Auftraggeber oder Kunden unterschätzen oft die Auswirkungen von Änderungen an bestehenden Produkten oder Prozessen – eine ausreichende Definition aller Projektziele und Rahmenbedingungen ergibt sich erst nach dem Projektstart.
- Unterschiedliche **Unternehmensdisziplinen** sind betroffen.
- Im Projektverlauf sind häufig Entscheidungen zu **Detailaktivitäten** nötig.
- Der **Endtermin** des Projektes liegt sehr oft bereits unverrückbar fest.

Aus diesen Merkmalen ergibt sich das **Spannungsfeld** in dem die Mehrzahl der Industrieprojekte ablaufen. Obwohl zu Beginn noch nicht alle Auswirkungen und Anforderungen bekannt sind, sollen Umsetzungsprojekte rasch gestartet und oft neben einer erheblichen Anzahl gleichzeitig ablaufender Einzelprojekte umgesetzt werden. Ressourcen- und Zeitplanung stellen eine besondere Herausforderung dar, zumal eine scheinbar kleine Projektverzögerung oftmals schwerwiegende Auswirkungen auf die Ressourcen und Zeitfenster anderer Projekte zur Folge haben kann. Die daraus nötige Priorisierung einzelner Projekte verschärft die Situation noch zusätzlich und macht eine gesamthafte Planung aller laufenden Projekte fast unmöglich. Die Erfahrung und das Geschick guter Projektleiter sind in diesem Umfeld eine sehr wichtige Projektressource.

Zieldefinition und Zeitplanung

Die Zieldefinition von industriellen Projekten benötigt schriftlich festgelegte Aussagen insbesondere zu folgenden Fragen:

- Was ist das Ziel des Projektes aus Sicht des Auftraggebers?
- Welche Unternehmensbereiche sind vom Projekt betroffen und welche Auswirkungen hat das Projekt auf jeden betroffenen Bereich?
- Bestätigen alle nicht betroffenen Bereiche, dass sie tatsächlich nicht betroffen sein werden?
- Welche Ressourcen werden von den betroffenen Bereichen für das Projekt benötigt?
- Sind Investitionen dafür nötig?
- Stehen die erforderlichen Aufwände und Investitionen in gutem Verhältnis zum gewünschten Projektziel?

Die Zeitplanung soll insbesondere auf folgende Aspekte eine Antwort finden:

- Sind die Projektziele ausreichend **genau formuliert** und festgeschrieben um einen Projektzeitplan erstellen zu können?
- Wurden beobachtete **Zeitdauern** aus ähnlichen, bereit abgeschlossenen Projekten berücksichtigt?
- Sind keine „Best Case“-Annahmen enthalten, sondern **realistische Zeiträume**, die auch einzelne Zusatzaufwände und Korrekturen erlauben?
- Ist weitgehende **Parallelbearbeitung** von Aufgaben vorgesehen?
- Sind absehbare **Ressourcenengpässe** (Urlaub, andere Projekte, usw.) in der Zeitplanung berücksichtigt?
- Ist der Zeitplan von allen beteiligten Bereichen **genehmigt** und wird er von diesen **mitgetragen**?
- Ist der gewünschte Endtermin **realisierbar**?

Projektentwicklung

So wie die Zieldefinition und die Zeitplanung bei mittleren und kleineren Industrieprojekten mehr Sorgfalt erfordert, als es das oftmals aufgrund des scheinbar einfach realisierbaren, vordergründigen Projektzieles vermuten liesse, benötigt auch deren Projektentwicklung besondere Aufmerksamkeit.

Dadurch, dass meist mehrere Unternehmensbereiche involviert oder betroffen sind, existieren permanent **Interaktionen** der Projektaufgaben mit

anderen Aufgaben und Interessen. Dies macht eine besonders kurzfristige Projektüberwachung durch den Projektleiter erforderlich. Zudem ist für das einzelne Projekt meist kein Vollzeit-Projektleiter erforderlich, sondern ein Projektleiter hat mehrere solche Projekte gleichzeitig zu betreuen. Erfahrene Projektleiter mit strukturierter Arbeitsweise und der Fähigkeit, die Betreuung der einzelnen Projekte konsequent zu organisieren und wahrzunehmen, sind hierzu nötig.

Projektleiter mit ausreichendem Detailverständnis für die konkreten Unternehmenszusammenhänge sowie mit Produkt- und Prozesskenntnissen erreichen auch mit sehr grober Planung der Aktivitäten gute Koordination und Motivation des Projektteams. Das gelingt, indem die Projektleitung als **zentrale Ansprechstelle** aller Projektaspekte für alle Teammitglieder verfügbar ist und die nötigen Entscheidungen bei Details der Aktivitäten rasch und eindeutig bereitstellt.

Daraus ergibt sich für die Praxis solcher Industrieprojekte, dass Projektleiter ausreichende **Entscheidungsbefugnisse** haben müssen und nur in Ausnahmefällen das Einverständnis von Führungspersonen oder Führungsgremien für Entscheidungen einholen müssen. In der Regel gibt es in den zutreffenden Bereichen Führungskräfte oder auch Techniker, die das uneingeschränkte Vertrauen der Projektauftraggeber erhalten, solche Projekte mit dem dafür nötigen Engagement, Vorbildwirkung und Geschick abzuwickeln. Die konsequente Anwendung einfacher Führungs- und Projektgrundlagen und das Zusammenarbeiten mit „Handschlag-Qualität“ sind oftmals die wesentlichsten Erfolgsfaktoren solcher Industrieprojekte.

Kleinere und mittlere vs. grosse Projekte

Die grösste Anzahl von Projekten in der produzierenden Industrie machen kleinere und mittlere Projekte aus. Ob **Produktvarianten**, **Produkt-** oder **Prozessänderungen** oder Anpassungen und Erweiterungen in der Fertigungsabwicklung, in der Summe prägen sie mit vielen kleineren Projekten und jeweils wenigen Monaten Umsetzungszeit die Projektlandschaft von Industriebetrieben.

Während bei grossen Industrieprojekten bekannte, systematische Projektansätze und Projektmanagement-Tools meist gut anwendbar sind, gelingt das bei kleinen und mittleren Projekten oftmals sehr schwer. Bei diesen

Projekten sind vergleichsweise wenige Projektvorgaben zu Beginn eindeutig definiert, sodass eine Vorplanung von Projektressourcen sowie eine Zeitplanung der Aktivitäten meist nicht möglich sind. Vielmehr bedarf es hier **umfassender Produkt-, Fertigungsprozess- und Unternehmenskenntnisse**, die ein Projektleiter braucht, um solche Projekte erfolgreich zu koordinieren.

Fertigkeiten und Erfolgsfaktoren

Von vielen fast unbemerkt, laufen kleinere und mittlere Projekte in vielen produzierenden Industriebetrieben ab und tragen nicht selten einen wichtigen Teil zur Effizienzsteigerung oder Innovation solcher Unternehmen bei. Die Fähigkeit, die speziellen Herausforderungen solcher Projekte bewältigen zu können, lässt sich nicht ausschliesslich mit theoretischen Ausbildungen erwerben. Die dazu **nötigen Fertigkeiten** erwerben Projektleiter nur mit Praxiserfahrung im Unternehmen. Daher lässt sich die Leitung solcher Projekte auch kaum an externe Personen auslagern, mögen sie auch noch so viele theoretische Kenntnisse und Erfahrungen mit grossen Projekten in anderen Unternehmen besitzen. Zudem sind auch spezielle Projektmanagement-Tools bei kleinen und mittleren Industrieprojekten kaum hilfreich, weil die dazu nötigen Projektinformationen meist viel zu spät vorliegen.

Eine praktikable Grobplanung der Aktivitäten und Abstimmung der Ressourcen mit entsprechenden Puffern für Unvorhergesehenes (trotz meist sehr enger Zeitvorgaben), permanente Projektüberwachung und Kommunikation im Projektteam sowie rasche Entscheidungen im Projektverlauf stellen die **Erfolgsfaktoren** solcher Projekte dar.

Herzlichen Dank an **Herr Giritzer** für seinen Fachbeitrag:

